



Le concert des réseaux: Un défi d'orchestration.

Jean-Louis Denis
Chaire FCRSS/IRSC
Département d'administration de la santé & GRIS
Université de Montréal
Mai 2006

Université 
de Montréal

Cette présentation s'inspire en
partie d'une conférence
préparée pour les Entretiens –
Jacques-Cartier (Denis &
Valette, Lyon, 2005)

Données probantes et pratiques factuelles dans le monde de la gestion et des organisations

- Inférences théoriques plausibles fondées sur des traditions disciplinaires légitimes
- Hypothèses plausibles à partir de recherches empiriques significatives sur des phénomènes similaires ou analogues
- Dialogue systématique entre l'expérience, la recherche empirique et la conceptualisation pour identifier des voies d'application

Rôle des instances régionales

(Denis, Beaulieu & Contandriopoulos, 2004)

- Rôle accru sur le plan de la gouvernance et du pilotage de changements à grande échelle
- Rôle d'expérimentation, d'apprentissage, d'incitation et d'accompagnement à renforcer
- Création de réseaux d'expertise qui mobilisent les acteurs et interpellent les orientations stratégiques et les opérations des organisations

Gestion en mode réseau

- Réseau: agencement, formalisation et autonomie (Q1, Q4, Q12)
- Réseau: coopération (Q2, Q3, Q11)
- Réseau: Incitations (Q1, Q5, Q11, Q13, Q14)
- Réseau: Compétences et Instrumentation (Q6, Q7, Q8, Q9, Q10)

Gouvernance:

Processus et instruments qui permettent en société de produire de la convergence parmi des acteurs dispersés et aux intérêts potentiellement divergents dans le but d'atteindre des objectifs collectifs

(adapté de Hatchuel, 2001; March, 1992; Marsh et Rhodes, 1992; Kickert, Klijn et Koppenjan, 1997)

Défi de la gouvernance:

“Messy problems demand messy solutions” (*Rhodes, 1997*)

Réseaux :

Ensemble d'organisations coordonnées ni par le prix ni par l'autorité mais engagées dans des actions de coopération mobilisant entre autres, la confiance, l'échange d'informations, des relations de dons/contre dons, des routines, des valeurs partagées...

Toute forme d'action collective présentant une certaine stabilité, s'exprimant dans un contexte de pouvoirs, d'intérêts, de connaissances, de compétences distribués mais interdépendants.

Gouvernance et réseaux

- 1) Instruments de réalisation d'une politique sanitaire nationale ou régionale
 - Instrument de production de services complexes
 - Le réseau comme résultat de la gouvernance

- 2) Moyens pour s'accommoder des contraintes de l'action collective
 - Composer avec la complexité et l'incertitude des objectifs et des comportements des acteurs et organisations
 - le réseau pour assurer la "gouvernance de la gouvernance"

- 3) "Fait accompli": résultante d'une dynamique de développement de pratiques collaboratives et émergentes
 - Une gouvernance qui court après les réseaux
 - des réseaux qui échappent à la gouvernance

Projet Montérégien:
Recherche d'une capitalisation
systématique sur ces trois
rapports entre gouvernance et
réseaux!!

Orchestration des trois dynamiques « Gouvernance et réseau »: agencement et formalisation, coopération, incitation, compétence, instrumentation et autonomie

Domaines de connaissance

- Analyse des relations inter-organisationnelles
- Analyse des nouvelles formes organisationnelles et économie des complémentarités
- Analyse du leadership et de la formation de la stratégie dans les organisations pluralistes
- Analyse de la gouvernance et des réseaux de politiques publiques
- Analyse des réformes et de la gestion du changement en santé

Agencement et formalisation

- Importance du centre de gravité et de coordination du réseau
- Caractéristiques du leadership & complexité des organisations
- Bénéfices d'intervenir simultanément pour transformer différentes composantes d'un système ou d'une organisation
- Équilibre à maintenir entre le virtuel et la formalisation

Coopération

- Temporalité des processus de coopération
- Projets générateurs de confiance
- Équilibre entre le relationnel et le substantifs
- Identification de problèmes communs & prioritaires
- Respect des identités & des spécificités stratégiques
- Respect mutuel des compétences et expertises
- Démonstration rapide et crédible des bénéfices de la coopération

L'incitation

- Limite de l'incitation individuelle pour atteindre des objectifs collectifs
- Potentiel de l'incitation de groupe
- Importance de la reconnaissance et de la juste reconnaissance pour stimuler l'engagement
- Importance d'un déploiement pluri-annuel des ressources et du financement
- Importance d'un transfert de risque équilibré

Compétences et instrumentation

- Développement de nouveaux instruments de gestion + gouvernance clinique
- Planification et systématisation de la stratégie
- Compétences dans l'utilisation des connaissances
- Vigilance dans l'utilisation des instruments
- Compétences dans le pilotage stratégique du changement i.e. l'orchestration de l'ensemble des différents leviers pour exercer la gouvernance

Besoin de recherche, d'organisation et de synthèse des connaissances

- Réseau et réalisation de mandats novateurs
- Articulation de systèmes à multiples réseaux
- Gérer les tensions entre les réseaux généralistes et spécialisés, entre le dur et le mou...
- Le pilotage des réseaux dans un monde d'expertise et de performance (+imputabilité)
- Les investissements et processus nécessaires pour rendre les réseaux adaptatifs et irréversibles
- Le pilotage stratégique des réformes pour renforcer les capacités de gouvernance

**DES ENJEUX AU CŒUR DE
LA POURSUITE DU PROJET
DE TRANSFORMATION!!**

Gouverner des organisations potentiellement lâches

- Resserrer autour des résultats ou resserrer autour des interactions/coopération?
- Comment formaliser sans reproduire les limites de la hiérarchie ?
 - Comment permettre les entrées/sorties (flexibilité) sans se priver des vertus de la durée
 - Comment soutenir les « leaders » sans tuer leur capacité d'entreprise
- Quel équilibre à créer entre le jeu des intérêts et des valeurs pour produire et soutenir l'engagement?
- Comment maintenir à long terme un momentum pour le changement en restant adaptatif et en préservant les ressources?

Gouverner des organisations potentiellement lâches

- Comment doser et gérer dans les processus de transformation les risques de perte de performance à court terme?
- Comment encourager la prise de risques des leaders tout en assurant une protection suffisante à ces derniers?
- Comment capitaliser sur les dynamiques professionnelles autonomes dans le cadre d'une logique de gestion par résultats et d'imputabilité?
- Est-ce que le leadership d'expertise est un stimulant suffisant pour l'émergence de nouvelles formes de coopération durables et plus adaptatives?

Conclusion

- Émergence vs consolidation d'un leadership d'expertise
- Besoin de penser l'articulation et la gouvernance de différents réseaux experts
- Besoin de penser l'articulation des réseaux experts aux réseaux locaux
- Risque de « sur-manager » ou de « sur-mobiliser » le local
- Focus sur la valeur ajoutée plutôt que la structure
 - Concert des réseaux: Un défi d'orchestration!!